QUESTIONNAIRE DE PRÉVENTION-AMONT

Pour le mode d'emploi du questionnaire se reporter à l'annexe page 77

A1 - FINANCES

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
1. Est-ce que j'ai fait ou je fais des pertes qui ont ou vont consommer mon capital et mes réserves ?	→ Respecter l'obligation légale de publier la décision de continuation dans le cas de capitaux propres inférieurs à 50% du capital social → Déterminer la capacité de couvrir dans les 2 ans (obligation légale) par : • Apport personnel • Financement extérieur • Retour aux bénéfices	☐	☐	☐	☐
2. Est-ce que mon banquier "me marque à la culotte" et est-ce que les cotations de mon entreprise (Banque de France / Assurance crédit /...) sont dégradées ?	→ Analyser les causes → Etablir un échéancier pour déterminer la nature ponctuelle ou saisonnière (plan de trésorerie sur 12 mois) ou structurelle (plan de développement sur 3 ans) de la situation	☐	☐	☐	☐
3. Est-ce que j'ai des problèmes de trésorerie au point de décaler des règlements de fournisseurs, de TVA, de charges sociales, de salaires ?	→ Même démarche que ci-dessus → Veiller à obtenir et à formaliser des délais de règlement en ayant respecté au préalable l'obligation légale de payer les précomptes salariaux	☐	☐	☐	☐
4. Est-ce que les fournisseurs me demandent de régler plus rapidement et sollicitent des garanties ?	→ Etablir un dialogue pour restaurer la confiance avec chiffres à l'appui	☐	☐	☐	☐

A2 - FINANCES

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
5. Est-ce que j'ai des risques sérieux -récents et/ou en cours- de recouvrement de créances clients qui posent problème en trésorerie ?	→ Renforcer le contrôle de solvabilité, les conditions de règlement et le processus de recouvrement (démarche personelle et active - recours au contentieux si nécessaire)	☐	☐	☐	☐
6. Est-ce que j'ai mis en place un financement approprié à chaque besoin (investissement, exploitation,...)	→ Etablir un prévisionnel sur 3 ans pour solliciter le financement approprié des besoins de trésorerie	☐	☐	☐	☐
7. Est-ce que j'ai des inscriptions de privilège ou de nantissement au Tribunal de Commerce ? Ou d'autres engagements hors bilan pouvant entraîner des difficultés futures ?	→ Procéder à la radiation des inscriptions sans objet → Négocier, obtenir et formaliser des moratoires	☐	☐	☐	☐

B1 - COMPTABILITÉ

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
8. Est-ce que le résultat est positif et suffisant pour financer : • le développement du chiffre d'affaires, • les risques d'impayés et de litiges, • les investissements ?	→ Etablir un plan de développement sur 3 ans et valider les capacités à le financer	☐	☐	☐	☐
9. Ai-je beaucoup de frais fixes et suis-je capable de les réduire rapidement en cas de besoin ?	→ Comparer avec les intervenants du secteur → Déceler les marges de manœuvres possibles (suppression / externalisation / renégociation)	☐	☐	☐	☐
10. Est-ce que mes dettes augmentent plus vite que mes créances ?	→ Rechercher les causes → Etablir un échéancier (encaissements - décaissements) pour comprendre la nature ponctuelle ou structurelle des écarts	☐	☐	☐	☐
11. Est-ce que mes stocks tournent moins vite avec de plus en plus de produits invendables ?	→ Procéder à la cession des produits invendables sinon obligation de dépréciation comptable → Mettre en adéquation les achats avec les réalisations et/ou les prévisions de vente	☐	☐	☐	☐

C1 - ÉCONOMIE

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
12. Est-ce que mon marché et/ou mon métier sont menacés au point de faire baisser mon chiffre d'affaires ?	→ Chercher à améliorer la différenciation de l'offre technique et commerciale → Analyser les opportunités et les menaces et mettre en place les programmes d'action	☐	☐	☐	☐
13. Est-ce que je dépends trop d'un petit nombre de clients et/ou de fournisseurs ?	→ Elargir la base clients en recherchant des cibles accessibles → Diversifier les sources d'approvisionnement → Evaluer les menaces pesant sur les principaux clients et fournisseurs	☐	☐	☐	☐
14. Est-ce que mes clients et mes fournisseurs peuvent facilement me concurrencer ?	→ Etablir une veille, déceler les risques et mettre en place un "plan de bataille"	☐	☐	☐	☐
15. Est-ce que j'ai pris des risques importants sur la disponibilité et le coût de mes matières premières ?	→ Rechercher des matières de substitution → Adapter la politique de stockage → Mettre en place des contrats d'approvisionnement et éventuellement une couverture de change	☐	☐	☐	☐

C2 - ÉCONOMIE

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
		non concerné	mineur ou ponctuel	sérieux ou fréquent	alarmant ou constant
16. Est-ce que mon organisation correspond à mes besoins et à mes objectifs ?	→Mettre en place une démarche qualité →Mettre en adéquation les flux administratifs avec les flux physiques →Evaluer la fiabilité du contrôle interne	☐	☐	☐	☐
17. Est-ce que je maîtrise suffisamment mon système d'information et est-ce que je gère vraiment mon point mort et ma marge ?	→Comprendre mon modèle économique et ses leviers →Mettre en place les outils adaptés en temps réel pour suivre les indicateurs clés (production, commercial, financier...)	☐	☐	☐	☐
18. Est-ce que j'ai l'impression de ne pas arriver à résoudre les problèmes majeurs de mon entreprise malgré les efforts déployés ?	→Faire un diagnostic stratégique (avec votre conseil si possible) →Revoir les processus internes →Repenser l'organisation et les délégations	☐	☐	☐	☐

D1 - JURIDIQUE

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
19. Est-ce que mes pratiques commerciales, fiscales, environnementales, présentent des risques majeurs pour mon entreprise au regard des réglementations existantes ?	→Effectuer la revue avec le ou les conseils de l'entreprise →Prendre les mesures correctives	☐	☐	☐	☐
20. Est-ce que je cours des risques significatifs en matière sociale (salariés, cotisations, inspection du travail...) pouvant entraîner une condamnation significative ?	→Faire effectuer un audit social par un spécialiste →Prendre les mesures correctives	☐	☐	☐	☐
21. Est-ce que la conclusion ou l'exécution de mes contrats avec mes fournisseurs (notamment de sous-traitance), mes clients, mes banquiers, tous autres tiers posent problème ?	→Procéder à l'analyse opérationnellle et juridique →Anticiper, adapter et modifier les clauses contractuelles dans la mesure du possible	☐	☐	☐	☐
22. Est-ce que les litiges techniques avec mes clients croissent en nombre et en importance ?	→Prendre les mesures en interne pour identifier et réduire les risques de litige technique →Recourir à un professionnel du droit pour résoudre les litiges en cours et prévenir les litiges futurs	☐	☐	☐	☐
23. Est-ce que je fais l'objet de procédures contentieuses devant les tribunaux ?	→Recenser et évaluer les risques avec le ou les conseils	☐	☐	☐	☐
24. Est-ce que mes intervenants extérieurs (commissaire aux comptes, expert comptable, avocat banquier...) me font des mises en garde fréquentes et sévères ?	→Ecouter, apprécier, discerner et agir en conséquence	☐	☐	☐	☐

E1 - MANAGEMENT

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
25. Est-ce que ma structure de personnel est bien adaptée à mon métier et surtout à mon activité ?	→ Evaluer les compétences de l'équipe → Réaliser les arbitrages nécessaires entre • embauche et/ou licenciement • intérim et/ou sous-traitance	☐	☐	☐	☐
26. Est-ce que le climat social de mon entreprise se dégrade et est-ce que la rotation du personnel n'est pas trop forte ?	→ Analyser les causes et mettre en place une politique de motivation (politique salariale, communication interne, formation...)	☐	☐	☐	☐
27. Ne suis-je pas trop dépendant d'un collaborateur clé ?	→ Veiller à la délégation, à la formation et à la politique salariale → Mettre en place si possible une clause de non concurrence et une assurance homme clé → Envisager, si faisable, une intégration au capital	☐	☐	☐	☐

E2 - MANAGEMENT

Les questions clés	Les mesures suggérées en démarche interne avec l'aide éventuelle des conseils de l'entreprise	Les mesures possibles par un recours au Tribunal de Commerce en fonction du constat			
		Niveau 1 non concerné	Niveau 2 mineur ou ponctuel	Niveau 3 sérieux ou fréquent	Niveau 4 alarmant ou constant
28. Est-ce que je sais fixer et contrôler les objectifs de mes collaborateurs et de moi-même ?	→ Mettre en place une évaluation des collaborateurs, une formalisation des objectifs, un suivi des réalisations avec indicateurs adéquats	☐	☐	☐	☐
29. Est-ce que je sais gérer les conflits ?	→ Comprendre les causes → Mettre en place une méthodologie → Etablir un dialogue et sortir du subjectif	☐	☐	☐	☐
30. Est-ce que mon entreprise est capable de faire face à la survenance d'un risque majeur (incendie, vol, décès crash informatique ?	→ Evaluer les risques → Mettre en place des mesures de prévention et des solutions de secours → Adapter les couvertures d'assurance	☐	☐	☐	☐

DU CALME
COMPTA
EXPERT COMPTABLE
DuBouillon

Annexe
Mode d'emploi du questionnaire

Philippe BAU, *Expert comptable, Commissaire aux comptes, délégué du Conseil régional de l'ordre des experts comptables auprès du Tribunal de commerce de Lyon*

Cette annexe vient en complément du questionnaire de 30 questions. Il ne s'agit pas d'un cours de gestion. Il s'agit simplement de donner un peu de chair autour de chacune de ces questions. Celles-ci étant souvent interconnectées, il peut arriver que le texte soit redondant entre plusieurs questions ; c'est dû simplement au changement de prisme qu'impose telle question par rapport à telle autre.

Il s'agit avant tout d'aider le chef d'entreprise petite ou moyenne à s'interroger et à trouver, dans l'arbre des causes celles qui semblent les plus directement concernées par la question.

Ce travail de remontée dans l'arbre des causes n'est qu'un début. Chaque chef d'entreprise trouvera dans son expérience personnelle d'autres causes spécifiques à son activité, son organisation, ses marchés. L'important est ensuite de s'approprier des réflexes, lui permettant ainsi que son équipe, de réagir rapidement et de manière efficace.

Ce questionnaire, enfin, a vocation à concerner les PME et les TPE y compris les entreprises unipersonnelles.

Cette annexe qui vient expliciter les questions permet au dirigeant de partager ses constats avec son équipe interne et ses conseils. La réflexion stratégique et sa mise en œuvre sont en effet un travail éminemment collectif.

1. Est-ce que j'ai fait ou je fais des pertes qui ont ou vont consommer mon capital et mes réserves ?

L'obligation légale est de conserver des fonds propres au moins égaux à 50 % du capital de la société (pour les sociétés de capitaux uniquement, cette obligation n'étant pas nécessaire pour les sociétés de personnes dans lesquelles les associés engagent leurs biens propres).

Au-delà de cette obligation légale, le capital et les réserves (autrement dit les fonds propres) servent à financer le fonds de roulement de l'entreprise.

Dans le meilleur des cas, si les fonds propres sont suffisants, le fonds de roulement finance les immobilisations et le besoin en fonds de roulement. Ce besoin en fonds de roulement est l'écart entre l'actif d'exploitation composé du stock et des créances d'exploitation et le passif d'exploitation composé essentiellement des dettes d'exploitation.

Plus généralement, les immobilisations sont acquises grâce à l'emprunt et le fonds de roulement finance le besoin en fonds de roulement. L'excédent du fonds de roulement sur le besoin en fonds de roulement constitue la trésorerie disponible.

Toute diminution du fonds de roulement en dessous du besoin en fonds de roulement oblige l'entreprise à recourir au financement de ses besoins à court terme ce qui la met sous la dépendance des banquiers et génère des frais financiers. Ceux-ci pèsent à leur tour sur le résultat. On rentre alors dans une spirale qui risque d'entraîner la cessation des paiements, sauf à trouver des capitaux propres ou retrouver le chemin des bénéfices.

Plus encore que le niveau des résultats, c'est le niveau des cash flow disponibles qu'il faut surveiller. C'est ce que nous approfondirons à la question 8 ci-après.

→ ***Respecter l'obligation légale de publier la décision de continuation dans le cas de capitaux propres inférieurs à 50 % du capital social***

En effet, la non publication de la perte de plus de 50 % du capital social pourrait aggraver la responsabilité du dirigeant dans la mesure où les créanciers pourraient se retourner contre lui compte tenu que, n'étant pas avertis, ils n'auraient pas continué à accorder du crédit à la société.

Cependant, le fait que les capitaux propres soient devenus inférieurs à 50 % du capital social ne signifie pas pour autant que la société est en situation de cessation des paiements. Le critère de cessation des paiements est simplement le fait que l'entreprise ne peut plus assumer le paiement de ses dettes.

La publication oblige théoriquement l'entreprise à reconstituer ses fonds propres dans les deux ans de la constatation. Dans la pratique, rien n'oblige l'entreprise à le faire sauf 1/ si tout créancier intéressé l'oblige à le faire, 2/ si l'entreprise se rapproche de la date de cessation des paiements et qu'elle souhaite continuer son activité.

→ ***Déterminer la capacité de couvrir dans les deux ans (obligation légale) par :***

- Apport personnel,
- Financement extérieur,
- Retour aux bénéfices.

Dans le cas où le dirigeant souhaite continuer son activité, il devra rechercher de nouveaux capitaux *("new money")*, soit par apport personnel, soit par des investisseurs qui acceptent de rentrer dans le capital, soit par le retour à des bénéfices suffisants permettant en outre d'apporter de la trésorerie dans des délais raisonnables et qui permettront d'éloigner la menace de la cessation des paiements.

2. Est-ce que mon banquier "me marque à la culotte" et est-ce que les cotations de mon entreprise (Banque de France / assurance crédit /...) sont dégradées ?

Le banquier jouit d'un poste d'observation privilégié car il voit, à travers le fonctionnement des comptes et des opérations, le comportement de l'entreprise à court terme et l'aboutissement de ses décisions de long et de moyen terme. Aussi, la réaction du banquier est un des meilleurs indicateurs de l'état de la trésorerie à court terme. S'il marque le dirigeant *"à la culotte"*, c'est que l'entreprise éprouve des difficultés sérieuses de trésorerie et il l'oblige à réagir.

La Banque de France et les assureurs crédit déterminent une cotation à partir d'un certain nombre d'analyses dont les états financiers font partie. Une part importante de ces analyses est en outre liée à la sensibilité du secteur d'activité de l'entreprise et à sa capacité de réactivité.

Aussi, ces cotations sont-elles un bon indicateur de l'état de santé de la société (la cote de crédit de la Banque de France va de 3++ *"excellente"* à 0 *"absence de documentation comptable"*). Par ailleurs, ces cotations sont déterminantes pour les fournisseurs et leur capacité à accorder du crédit. C'est pourquoi, plus encore que des indicateurs de santé, ces cotations peuvent entraîner un changement

de comportement des fournisseurs qui peuvent durcir leur position en exigeant un paiement plus rapide et sécurisé. Ce comportement a pour effet d'aggraver encore davantage la position de trésorerie de l'entreprise.

→ *Analyser les causes*

Il faut distinguer ici les causes conjoncturelles des causes structurelles. Les premières sont passagères et s'expriment par une crise de trésorerie pour laquelle il faudra donner des explications fiables au banquier et à l'assureur crédit en leur présentant par exemple le carnet de commande.

Les secondes sont plus profondes et nécessiteront une analyse plus fine et des mesures plus importantes avec une mise en œuvre plus complexe.

Dans le cas de causes structurelles, les partenaires souhaiteront en comprendre l'origine et notamment la pertinence de l'analyse menée dans le passé et des décisions prises par le dirigeant de l'entreprise. Si l'origine des causes est un problème de non pertinence de la qualité de la décision, le chef d'entreprise risque de voir entamer son crédit de confiance. Cette perte de crédit est certainement la perte la plus importante qu'il puisse subir vis-à-vis de ses partenaires.

En effet, le banquier est capable de comprendre qu'un dirigeant ait eu des difficultés qui l'ont mené dans une impasse mais il acceptera toujours un plan de redressement crédible présenté par un chef d'entreprise motivé.

En revanche, le banquier n'accordera pas sa confiance au dirigeant qui se trompe souvent, consciemment ou non dans l'exécution de ses prévisions.

→ *Etablir un échéancier pour déterminer la nature ponctuelle ou saisonnière (plan de trésorerie sur douze mois) ou structurelle (plan de développement sur trois ans) de la situation*

Dans les deux cas de causes conjoncturelles ou structurelles, il sera nécessaire de préparer un état de prévision de trésorerie à court terme si la difficulté est conjoncturelle ou à moyen terme si la difficulté est structurelle.

Il faudra ensuite convaincre le banquier et l'assureur crédit du bien fondé des hypothèses. Le crédit obtenu alors de ces partenaires dépendra de la pertinence des mesures prises et surtout de la confiance qu'ils accorderont au dirigeant et à sa capacité à mener à bien ces mesures.

Bien entendu, si un plan est présenté, le banquier notamment aura à cœur d'en vérifier régulièrement la mise en œuvre et les résultats. Et l'entreprise devra s'organiser pour cela.

3. Est-ce que j'ai des problèmes de trésorerie au point de décaler des règlements de fournisseurs, de TVA, de charges sociales, de salaires ?

Les résultats de l'entreprise doivent être suffisants pour financer le décalage entre l'encaissement des créances d'exploitation et le paiement des dettes d'exploitation (le besoin en fonds de roulement).

Si les résultats sont insuffisants pour financer ce besoin en fonds de roulement, le plus facile pour éviter la crise de trésorerie, passagère ou non, se résout par un décalage du règlement des fournisseurs et des échéances fiscales et sociales.

Pour certains assureurs crédit, le décalage de règlement des fournisseurs non stratégiques est souvent le meilleur indicateur d'une crise de trésorerie importante.

En effet, lors des premières difficultés de trésorerie, l'entreprise essaiera toujours de régler en priorité ses fournisseurs stratégiques pour ne pas entraver la production de ses produits-services.

→ *Même démarche que ci-dessus*

→ *Veiller à obtenir et à formaliser des délais de règlement en ayant respecté au préalable l'obligation légale de payer les précomptes salariaux*

Cependant, attention de ne jamais décaler le précompte salarial car si ce décalage est récurrent, le chef d'entreprise comment un délit passible du tribunal correctionnel.

En cas de difficulté de trésorerie, il est souvent possible d'obtenir des délais de règlement de la part des administrations et des organes collecteurs.

Ces délais sont toutefois souvent assortis de garanties supplémentaires.

4. Est-ce que les fournisseurs me demandent de régler plus rapidement et sollicitent des garanties ?

Autant que le banquier et l'assureur crédit, le fournisseur avisé se renseigne sur l'état de santé de l'entreprise avant de lui envoyer le produit-service commandé, de peur de ne pas être payé. Le fournisseur utilise tous les moyens à sa disposition pour obtenir un avis sur cet état de santé. L'évolution de la cotation Banque de France tout d'abord, puis les cotations des assureurs crédit sont de bons indicateurs. Le fournisseur peut parfaire sa compréhension de l'état de santé par une connaissance plus approfondie du ou des marchés sur lesquels évolue l'entreprise.

Le fait que les fournisseurs demandent de régler plus rapidement ou sollicitent des garanties est un avertissement sévère sur la dégradation de la confiance accordée à l'entreprise.

→ *Etablir un dialogue pour restaurer la confiance avec chiffres à l'appui*

Dès les premiers indices de rétention des fournisseurs surtout s'ils sont stratégiques, il est prudent de prendre les devants pour leur fournir toute information susceptible de les rassurer. Une visite dans l'entreprise peut finir de leur donner toute compréhension de la capacité de l'entreprise à maintenir son activité et sa crédibilité.

Après tout, l'entreprise est cliente de ses fournisseurs et ceux-ci tenteront en général de conserver le client que représente l'entreprise. Ils se poseront certainement vis-à-vis de l'entreprise, la question 5 ci-après.

5. Est-ce que j'ai des risques sérieux – récents et/ou en cours – de recouvrement de créances clients qui posent problème en trésorerie ?

La perte d'une créance sur un client est une triple perte : c'est la perte financière de la matière première mise en œuvre et des heures passées à la production, c'est aussi la perte de l'espérance de marge qui s'évanouit et c'est enfin la perte psychologique de tous les efforts déployés par l'entreprise pour conserver le client. Que le client ne paie pas pour des raisons de difficulté ou de désaccord revient au même.

C'est pourquoi plus que tout autre, le non encaissement des créances clients est une perte difficile à supporter pour l'entreprise.

Un autre questionnement autour du non encaissement des créances doit apparaître : ce sont les difficultés éprouvées par les clients en aval de l'activité de l'entreprise et qui peuvent être annonciatrices de difficultés structurelles du marché sur lequel opère l'entreprise.

→ *Renforcer le contrôle de solvabilité, les conditions de règlement et le processus de recouvrement (démarche personnelle et active – recours au contentieux si nécessaire)*

C'est pourquoi, avant de facturer un client, voire de produire un produit-service spécifique au client, il est prudent de vérifier la solvabilité du client, et éventuellement d'obtenir des informations et d'avoir l'aval du client.

De même que les fournisseurs vis-à-vis de leurs clients, l'entreprise doit assurer une veille économique sur les secteurs d'activité des clients principaux (voir supra question 4).

La détermination d'un niveau de risque pour chaque client doit conduire l'entreprise à définir un niveau d'en-cours financier acceptable.

Cet en-cours est la somme de :

- la créance sur le client, non payée ou sans garantie réelle,
- les effets de commerce non échus remis en banque pour être escomptés,
- la production spécifique au client qui a été lancée en production, non expédiée et non facturée,
- l'acquisition de ressources spécifiques (achats, sous-traitance) pour exécuter une commande client spécifique et qui n'a pas encore été lancée.

6. Est-ce que j'ai mis en place un financement approprié à chaque besoin (investissement, exploitation,...) ?

Comme entraperçu à la question 1, le besoin en fonds de roulement se finance généralement par des financements court terme :

- les créances client peuvent être confiées à un factor qui achète les créances et permet d'encaisser immédiatement la trésorerie correspondante ; les créances peuvent aussi être confiées au banquier et financées en Dailly ce qui permet là aussi de dégager de la trésorerie,
- les billets à ordre peuvent être escomptés auprès du banquier.

En général le renouvellement des immobilisations doit être autofinancé ; éventuellement, on peut recourir au leasing pour les constructions et au crédit-bail pour les autres immobilisations.

Les investissements de capacité sont le plus généralement financés par emprunt ou peuvent également être financés par leasing ou par crédit-bail.

Il arrive fréquemment que les besoins de financement d'une impasse de trésorerie rendent nécessaire le recours à des facilités de trésorerie sollicitées auprès du banquier. Ces facilités coûtent cher et sont souvent accordées en l'échange de garanties. Il est de surcroît difficile de définir la durée du financement ce qui rend les financements encore plus chers.

A contrario, il arrive que l'on ait sollicité des financements long terme que les générations rapides de trésorerie rendent surabondants. Il faut alors rembourser ces crédits par anticipation ce qui entraîne des coûts supplémentaires.

Enfin, si l'endettement long terme est important, le recours aux crédits court terme peut être plus difficile à obtenir.

→ *Etablir un prévisionnel sur trois ans pour solliciter le financement approprié des besoins de trésorerie*

Afin de bien adapter les modes de financement en fonction des besoins et de bien jalonner ces financements dans le temps, il est nécessaire d'établir un prévisionnel d'activité, un plan de financement et une prévision de trésorerie à court terme. Ces documents seront présentés au banquier qui pourra proposer le meilleur rapport utilité/coût pour des financements adaptés.

Le banquier accordera d'autant plus facilement la mise en place de lignes de crédit et de facilités que le chef d'entreprise aura fait la preuve de sa capacité à prendre des bonnes décisions qui l'auront conduit à respecter généralement les prévisions présentées.

7. Est-ce que j'ai des inscriptions de privilège ou de nantissement au tribunal de commerce ? Ou d'autres engagements hors bilan pouvant entraîner des difficultés futures ?

Le recours à tout type de financement nécessite le plus souvent l'accord de garanties données par l'entreprise ou par son dirigeant au partenaire qui a concédé le crédit.

Ces garanties ne sont pas comptabilisées en charges dans le bilan mais figurent dans les engagements hors bilan de l'annexe aux comptes.

Ces garanties semblent indolores lorsque la société est en bonne santé financière. En revanche, dès que les premières difficultés de trésorerie surviennent, les garanties prennent du relief et accélèrent le comportement des créanciers qui viennent réclamer la mise en œuvre de leur garantie.

Le plus généralement la mise en œuvre des garanties précipite les difficultés de l'entreprise car elle doit réaliser les engagements qu'elle a donnés ce qui diminue ses marges de manœuvre.

En outre, même si l'entreprise n'est pas en difficulté financière avérée, le fait de faire apparaître des engagements hors bilan peut alerter certains créanciers sur les risques futurs en cas de difficultés de l'entreprise.

→ *Procéder à la radiation des inscriptions sans objet*

Lorsque les engagements hors bilan sont obsolètes, il est normal de demander au créancier la levée de l'engagement afin de ne plus avoir à le mentionner en engagements hors bilan.

Lorsque des engagements ont été pris par l'entreprise et que la relation se déroule normalement avec le créancier, il est toujours possible de se rapprocher de lui pour atténuer la portée des garanties données à l'origine.

→ *Négocier, obtenir et formaliser des moratoires*

Lorsque des engagements ont été pris par l'entreprise et qu'ils doivent être exercés pour une raison ou pour une autre et si l'exercice de la garantie doit aggraver les difficultés de l'entreprise, il est toujours possible de négocier un report de l'exercice de la garantie par le créancier surtout lorsqu'il s'agit des administrations.

Le report de ces garanties reporte la menace de cessation des paiements et l'affaiblissement prématuré de l'entreprise.

8. Est-ce que le résultat est positif et suffisant pour financer :

- le développement du chiffre d'affaires,
- les risques d'impayés et de litige,
- les investissements.

Faire des résultats positifs n'est pas toujours suffisant pour éloigner les risques de rupture de caisse (voir question 1). En effet, le résultat (d'exploitation, net après IS...) ne traduit pas exactement le flux de trésorerie correspondant, ce qu'on appelle communément le cash flow disponible.

En effet, le passage entre le résultat net et les flux de trésorerie nécessite de retraiter 1/ les dotations aux amortissements et aux provisions (qui sont des charges sans flux de trésorerie et sont à rajouter au résultat net), 2/ la variation du besoin en fonds de roulement (qui vient en moins du résultat net), 3/ les investissements nécessaires au maintien de l'activité (qui viennent en moins du résultat net).

Si les dotations aux amortissements et aux provisions sont à rajouter au résultat de l'exercice pour obtenir la capacité d'autofinancement, il faut retirer de celle-ci la variation du besoin en fonds de roulement qui est une ponction sur l'accumulation de trésorerie générée par la capacité d'autofinancement. Inversement, si le besoin en fonds de roulement évolue de manière négative comme par exemple dans le secteur de la grande distribution, on ne rajoutera ce flux au cash flow disponible qu'avec beaucoup de précautions.

Dans le cas d'entreprises en fort développement d'activité, il arrive fréquemment que la variation du besoin en fonds de roulement soit supérieure à la capacité d'autofinancement et conduit à ce qu'il est convenu d'appeler *"l'effet de ciseaux"*. L'entreprise est alors étouffée par sa croissance.

Cependant, toute entreprise quel que soit son développement peut être confrontée à ce phénomène si la capacité d'autofinancement est insuffisante pour assumer le financement de la variation du besoin en fonds de roulement.

Le solde entre la capacité d'autofinancement et la variation du besoin en fonds de roulement (cash flow disponible) doit en outre permettre d'autofinancer les investissements de renouvellement. En effet, si les investissements de développement peuvent être financés par emprunt, il est prudent et sain que les investissements de renouvellement de capacité et de maintenance soient financés sur les fonds propres de l'entreprise.

La détermination des cash flow disponibles et surtout de leur niveau prévisionnel est essentielle pour comprendre les véritables marges de manœuvre financières de l'entreprise.

→ *Etablir un plan de développement sur trois ans et valider les capacités à le financer*

Afin de sortir de l'impasse d'une incapacité à générer des flux positifs de trésorerie nets de variation de besoin en fonds de roulement et nets d'investissements de renouvellement, il est recommandé d'établir un plan de développement et un plan de trésorerie permettant de trouver les solutions pour pallier cette difficulté.

Le plan de développement doit permettre de générer des cash flow disponibles positifs. Si ce plan de développement prévoit des investissements de capacité et de productivité, les cash flow devront également couvrir le remboursement de la dette qui aura servi à les financer.

Si aucune solution n'est trouvée pour générer ces cash flow disponibles positifs, il est à craindre que l'entreprise consomme rapidement ses ressources de trésorerie et se retrouve en situation de cessation des paiements.

9. Ai-je beaucoup de frais fixes et suis-je capable de les réduire rapidement en cas de besoin ?

Toutes les charges de l'entreprise peuvent se distinguer entre les charges directes qui interviennent directement dans le process physique de fabrication du produit-service et les charges indirectes qui ne sont pas en contact physique direct avec le process (on appelle également ces charges indirectes les charges de structure ou les charges des activités de soutien).

Les charges directes et indirectes sont à séparer entre les charges variables qui varient suite à une variation de l'activité et les charges fixes qui varient peu malgré une variation significative de l'activité.

On distingue ainsi :

- les charges directes variables,
- les charges directes fixes,
- les charges de structure (indirectes) variables,
- les charges de structure fixes.

La différence entre le chiffre d'affaires et les charges directes variables constitue un indicateur financier important qui s'appelle la marge sur coûts directs variables.

La différence entre cet indicateur et les charges directes fixes constitue un autre indicateur financier important qui s'appelle la marge contributive.

La marge sur coûts directs variables et la marge contributive sont à obtenir par segment d'activité, voire par sous-segment marketing (voir question 17).

L'ensemble des marges contributives des segments d'activité est supposé couvrir au moins les charges de structure. Dans le cas contraire, cela signifie que le chiffre d'affaires est insuffisant pour dégager des marges contributives susceptibles d'absorber le coût des activités de soutien. Cette situation n'est pas pérenne et risque d'entraîner rapidement une situation de cessation des paiements.

En outre, la connaissance du niveau de charges fixes (activités opérationnelles ou activités de soutien) permet également de mesurer le degré de flexibilité face aux variations de conjoncture : plus le niveau de charges fixes est élevé, plus il sera difficile de les absorber en cas de chute d'activité, conjoncturelle ou structurelle.

→ *Comparer avec les intervenants du secteur*

Le niveau de charges fixes dépend du modèle économique choisi par l'entreprise pour la mise en œuvre de sa stratégie (voir question 17).

Cependant, quel que soit ce modèle économique, un enjeu important est de réduire les charges fixes et de variabiliser, autant que possible et sans aggraver les coûts, une partie de ces charges fixes.

Le niveau de variabilisation peut être apprécié par une comparaison au sein du secteur d'activité et en tenant compte des recommandations des syndicats professionnels du secteur.

→ *Déceler les marges de manœuvres possibles (suppression/externalisation/renégociation)*

Le travail sur l'amélioration des marges opérationnelles passe par une réflexion sur l'évolution du modèle économique.

Cette évolution nécessite une redistribution des cartes avec les partenaires fournisseurs, sous-traitants, clients et concurrents. Le modèle économique doit évoluer sur les savoir-faire que les collaborateurs maîtrisent le mieux pour créer le maximum de valeur.

Les savoir-faire qui ne sont pas déterminants dans l'accomplissement du projet de l'entreprise et l'atteinte des objectifs stratégiques, peuvent être sous-traités, ou co-traités avec les fournisseurs ou les clients, selon les circonstances.

Dans d'autres cas, il sera possible de renégocier avec les clients et les fournisseurs pour redéfinir le partage des savoir-faire et de leur rémunération.

10. Est-ce que mes dettes augmentent plus vite que mes créances ?

Le fait que les dettes augmentent plus vite que les créances, en l'absence d'une connaissance fine des résultats est souvent un signe de problèmes sous-jacents :

- le chiffre d'affaires diminue et les créances diminuent également alors que les dettes étant antérieures n'ont pas encore diminué dans la même proportion,
- ou bien la marge est insuffisante à cause de l'intensité concurrentielle et le montant du chiffre d'affaires et donc des créances est insuffisant,
- ou bien on a vendu à des clients insolvables et les créances doivent être provisionnées. Ces créanciers insolvables sont peut-être annonciateurs d'un marché aval en difficulté qui présente des perspectives d'aggravation du phénomène.

Dans tous les cas, l'entreprise doit sérieusement se questionner sur les causes et corriger le tir.

→ *Rechercher les causes*

Si le phénomène est conjoncturel, les remèdes pourront être trouvés (facilité de caisse, négociation avec les fournisseurs...).

Si le phénomène est structurel, les remèdes seront beaucoup plus difficiles à identifier et nécessiteront certainement une réflexion approfondie et des efforts financiers supplémentaires pour la mise en place :

- relance commerciale pour augmenter le chiffre d'affaires,
- raccourcissement du délai de fabrication, de facturation et d'encaissement,
- recentrage de l'activité sur un marché plus rémunérateur et moins concurrencé,
- étude de solvabilité des clients avant la mise en fabrication de la commande,
- etc.

→ *Etablir un échéancier (encaissements – décaissements) pour comprendre la nature ponctuelle ou structurelle des écarts*

Il sera de toute façon nécessaire d'établir un prévisionnel de trésorerie pour chiffrer les marges de manœuvre et le retour à un niveau de trésorerie acceptable.

Plus la date de retour est éloignée et plus le niveau acceptable difficile à atteindre, plus le risque de rupture de caisse est avéré. Le dirigeant devra alors surveiller de très près l'évolution de la trésorerie à court terme.

Si l'impasse peut être *"travaillée"* grâce à des investissements, le plan de trésorerie devra intégrer le coût de ces investissements et la capacité de financement de l'entreprise.

11. Est-ce que mes stocks tournent moins vite avec de plus en plus de produits invendables ?

Comme pour la question précédente, la rotation du stock est aussi un indicateur de malaise sur la capacité de l'entreprise à vendre son chiffre d'affaires.

En effet, l'augmentation du stock par rapport aux ventes indique que :

- les ventes ralentissent par rapport à un rythme d'achat inchangé,
- de plus en plus de références sont invendues ou non utilisées, montrant que les achats ne sont pas adaptés à l'activité.

L'augmentation relative des stocks par rapport au chiffre d'affaires a pour effet d'immobiliser de la trésorerie et de diminuer les marges de manœuvre de l'entreprise qui est alors obligée d'augmenter ses concours bancaires.

→ *Procéder à la cession des produits invendables sinon obligation de dépréciation comptable*

Il est urgent d'identifier les composants et les produits dont la rotation diminue et de vérifier leur valeur de marché. Le chef d'entreprise devra alors faire un arbitrage entre la capacité d'utiliser à terme le composant ou le produit pour être vendu à son prix de marché et la cession rapide du composant ou du produit à un prix inférieur mais permettant de dégager de la trésorerie immédiate.

Cet inventaire permettra d'identifier également la provision de dépréciation qui figurera en moins de la valeur des stocks.

→ *Mettre en adéquation les achats avec les réalisations et/ou les prévisions de vente*

Si la diminution de la rotation des stocks provient d'une mauvaise adéquation des achats par rapport aux ventes, il sera nécessaire d'améliorer le process d'achats pour le caler sur la prévision de chiffre d'affaires généré par les commandes signées, mais aussi par une analyse fine des anticipations d'achat des clients, grâce à des entretiens réguliers avec eux ou par toute analyse statistique de leur comportement d'achat.

12. Est-ce que mon marché et/ou mon métier sont menacés au point de faire baisser mon chiffre d'affaires ?

La baisse de chiffre d'affaires provient d'un effet combiné d'une baisse de volume et de prix.

Une baisse de volume ou de prix du chiffre d'affaires sur l'ensemble ou sur un segment d'activité en dit long sur l'état du marché ou sur la compétitivité de l'entreprise.

Une baisse de volume sur un marché dans lequel le volume est en croissance indique une perte de part de marché, alors qu'une perte de volume sur un marché dans lequel le volume est en décrois-

sance peut indiquer une amélioration de part de marché si la baisse du volume du marché est plus forte.

Une baisse de prix sur un marché indique soit une baisse de qualité et de compétitivité si la baisse des prix est plus forte que celle des concurrents, soit une intensité concurrentielle forte si la baisse des prix est inférieure ou égale à celle des concurrents.

L'explication des raisons de l'intensité des variations des prix et des volumes de chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à la variation des volumes et des prix du marché est très complexe. Elle est pourtant nécessaire pour bien comprendre le positionnement de l'entreprise et ses marges de manœuvre sur le marché par rapport à la concurrence.

→ *Chercher à améliorer la différenciation de l'offre technique et commerciale*

Toutefois, quelles que soient les explications, les efforts de différentiation grâce à l'amélioration constante des fonctionnalités de produits-services (les fonctions d'usage, d'estime, d'identité... recherchées par l'utilisateur final du produit), de la manière dont on adapte leur mise sur le marché (mode de distribution, packaging...) permettent de différencier les produits–services par rapport à ceux des concurrents et améliorent leur capacité à se maintenir sur leur marché et peuvent, quelquefois, créer un marché nouveau correspondant à des attentes qui n'étaient pas encore satisfaites.

→ *Analyser les opportunités et les menaces et mettre en place les programmes d'action*

Cependant, ces efforts de différentiation entraînent des investissements financiers (temps consacré, achats d'études...) dont la rentabilité doit être mesurée afin de s'assurer d'une perspective raisonnable d'un retour sur l'investissement. Le retour sur l'investissement se mesure par la génération supplémentaire de trésorerie après impôts et financement de l'augmentation du besoin en fonds de roulement (cash flow disponible, voir question 8) que permet l'investissement supplémentaire. Ce retour s'exprime en nombre d'années de cash flow disponible pour rembourser l'investissement. Plus le retour est long et plus l'investissement est risqué.

L'évaluation du risque d'obtenir ou non ces cash flow disponibles se construit en identifiant soigneusement des opportunités et les menaces de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents sur son marché.

C'est la synthèse de ces opportunités-menaces qui permettra d'identifier les meilleurs scénarios conduisant à choisir les programmes d'action les plus crédibles.

Le choix des scénarios dépendra de l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de profiter des opportunités en temps utile et d'éviter les menaces le plus rapidement possible.

13. Est-ce que je dépends trop d'un petit nombre de clients et/ou fournisseurs ?

Un petit nombre de clients fragilise l'entreprise si un de ses clients vient à disparaître qui entraînerait la disparition d'une proportion importante du chiffre d'affaires.

La réduction du nombre de clients peut aussi être une indication d'un marché en train de se concentrer avec les menaces sous-jacentes :

- augmentation de la puissance d'achat de ces clients diminuant les marges de manœuvre de

l'entreprise dans les termes de l'échange,

- échauffement concurrentiel de l'aval si les clients interviennent sur le même marché avec un risque de pression sur les prix devant se répercuter sur les prix d'achat auprès de l'entreprise.

De même, le faible nombre de fournisseurs surtout sur l'acquisition de produits ou de compétences stratégiques pour l'entreprise, peut présenter des risques importants en cas de disparition d'un d'entre eux.

Il faudra alors prospecter quelquefois dans l'urgence pour trouver un fournisseur répondant au cahier des charges de l'entreprise et prendre un temps supplémentaire pour tester sa capacité à respecter les engagements pris.

Cette perte de temps est subie par l'entreprise au détriment de sa propre recherche de la qualité.

→ *Elargir la base clients en recherchant des cibles accessibles*

La recherche de nouveaux clients dans un segment d'activité permet de diminuer le risque d'une perte de marge opérationnelle si un client significatif vient à disparaître ou bien si les marges générées auprès de ce client venaient à diminuer de manière importante.

La diversification des clients augmente la capacité de l'entreprise à négocier/maintenir ses prix.

La recherche de cibles nouvelles dans un segment d'activité nouveau permet de diversifier l'activité de l'entreprise et d'éloigner certaines menaces.

→ *Diversifier les sources d'approvisionnement*

La diversification des sources d'approvisionnement peut-être une bonne parade à la menace de disparition d'un fournisseur clé ou aux menaces pesant sur ce fournisseur et qui pourraient aggraver la qualité de la relation et diminuer les marges de manœuvre de l'entreprise vis-à-vis de lui.

Cette diversification permet également à l'entreprise d'augmenter sa liberté de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs.

→ *Evaluer les menaces pesant sur les principaux clients et fournisseurs*

Au cours de son travail d'identification de ses propres menaces, l'entreprise devra prendre soin d'évaluer les menaces de ses fournisseurs et clients principaux qui, s'ils venaient à disparaître et créer des tensions sur leurs relations avec l'entreprise, augmenteraient les menaces qui pèseraient sur l'entreprise.

Cette évaluation des menaces des fournisseurs et clients principaux se fait en premier lieu à travers des entretiens avec eux. Ces entretiens peuvent permettre d'améliorer la qualité de la relation dans la mesure où un objectif peut consister à trouver ensemble des solutions pour diminuer les menaces.

14. Est-ce que mes clients et mes fournisseurs peuvent facilement me concurrencer ?

Dans chaque filière professionnelle, la chaîne de valeur est constituée par l'ensemble des métiers permettant de transformer des matières premières en produits-services destinés à l'utilisateur final.

Certaines rares entreprises sont intégrées totalement : elles extraient des matières premières pour les transformer en produits manufacturés et les distribuer elles-mêmes sur les marchés auprès des consommateurs finaux.

La plupart des entreprises ne maîtrisent qu'une partie de la chaîne de valeur dans leur filière. Les petites entreprises ne maîtrisent qu'une toute petite partie de cette chaîne de valeur. En amont de leur métier, elles se fournissent auprès de fournisseurs et, en aval, elles fournissent des clients. Les clients fournissent à leur tour d'autres clients et ainsi de suite, jusqu'à l'utilisateur final.

Dans le contexte actuel de mondialisation, les menaces se propagent rapidement tout au long des chaînes de valeur et elles pèsent sur chaque entreprise de manière plus importante et plus rapide. Aussi, pour se prémunir de ces menaces, chaque entreprise pourra avoir tendance à protéger son cœur de métier en augmentant ses compétences en amont et en aval, en tentant de s'intégrer davantage dans la chaîne de valeur. L'intégration amont consiste alors à intégrer une partie des compétences du fournisseur (pour simplifier, des compétences de production) alors que l'intégration aval consiste à intégrer une partie des compétences des clients (pour simplifier, des compétences de distribution).

Bien entendu, chaque fournisseur et chaque client de l'entreprise est susceptible de faire la même chose et ce sont alors autant de menaces supplémentaires et perte éventuelle de valeur ajoutée.

Cette intégration nécessite des moyens supplémentaires qui ont un coût plus ou moins important selon les métiers et les compétences que l'on cherche à acquérir. Le coût même de l'acquisition de ces moyens supplémentaires peut être une menace si le temps nécessaire pour atteindre son objectif d'intégration est plus long que le temps nécessaire pour arriver sur un marché mature (time to market) et c'est alors un risque que les investissements consentis ne soient pas rentabilisés à temps.

→ ***Etablir une veille, déceler les risques et mettre en place un "plan de bataille"***

La réflexion sur les menaces de remise en cause de la légitimité de l'entreprise par ses fournisseurs et ses clients nécessitent une vision stratégique sur l'évolution de la filière et du comportement d'achat de l'utilisateur final. Ce comportement induit en effet une transformation progressive du comportement de tous les acteurs en amont.

Cette réflexion doit être appuyée sur une veille stratégique pouvant consister dans un premier temps à la lecture de la documentation proposée par les syndicats professionnels et par la presse économique spécialisée.

L'accès à des bases de données spécialisées ou à des études permet d'améliorer la connaissance des risques. Les chambres de commerce, notamment, proposent des services en matière d'intelligence économique. De nombreux sites proposent également des services dans ce domaine.

15. Est-ce que j'ai pris des risques importants sur la disponibilité et le coût de mes matières premières ?

Pour les entreprises de production, les matières premières représentent souvent une part importante du coût du produit.

Dans un contexte de forte croissance de l'économie mondiale, l'accès aux matières premières tend à devenir plus difficile et le coût de ces matières a tendance à augmenter.

Par ailleurs, la plupart des matières premières sont cotées en dollars et il existe donc un risque dollar du fait des fluctuations de cette devise par rapport à l'euro.

L'impact conjugué des augmentations du cours des matières et des fluctuations du dollar peuvent avoir des incidences très significatives sur les marges et quelquefois éroder totalement les marges.

Il faut rappeler que, lorsque la hausse du coût d'achat des matières premières dépasse 10 % entre l'exercice et les deux exercices précédents, l'entreprise peut constituer une provision de hausse des prix déductible fiscalement.

→ *Rechercher des matières de substitution*

Afin de se prémunir contre les hausses du cours des matières premières, il est prudent de rechercher s'il existe des matières de substitution.

La reconception des produits (notamment grâce à l'analyse de la valeur) permet de diminuer l'utilisation des matériaux, voire d'utiliser des matériaux moins chers et moins exposés aux variations, tout en conservant les mêmes fonctions pour répondre aux cahiers de charges des clients.

→ *Adapter la politique de stockage*

Selon le coût de possession du stock de l'entreprise (coût du stockage et du financement du stock), il peut être prudent d'anticiper les hausses en surstockant les matières afin d'obtenir un coût moyen pondéré acceptable et inférieur au dernier coût du marché.

Il ne faut toutefois pas se tromper dans les anticipations et ce comportement ne peut concerner qu'une partie marginale du stock.

Cette politique de surstockage temporaire peut-être combinée, selon les coûts et les opportunités, avec une couverture à terme (voir ci-après).

→ *Mettre en place des contrats d'approvisionnement et éventuellement une couverture de change*

Compte tenu des hausses importantes des matières premières, il est aujourd'hui (en 2006) accepté qu'une partie de ces hausses soient répercutées aux clients ; ceci n'empêche pas de négocier avec les fournisseurs soit seulement sur les prix, soit en contractualisant sur des contrats d'approvisionnement moyen terme permettant de ne voir répercutée qu'une partie des hausses.

Certaines entreprises utiliseront la couverture sur le LME (London Metal Exchange), achetant à terme une partie de leur besoin de matières au prix du jour de l'option. Attention qu'en cas de chute des cours, la couverture peut coûter cher !

16. Est-ce que mon organisation correspond à mes besoins et à mes objectifs ?

Par organisation, il faut entendre l'organisation des tâches et les procédures administratives pour accomplir au mieux le plan de charge de l'entreprise et ses objectifs de production et de vente.

Ce n'est pas tout de fabriquer des produits-services de bonne qualité ; encore faut-il les livrer dans les délais requis et aux prix du marché.

Selon l'AFNOR, la qualité, *"c'est la capacité de fabriquer des produits-services répondant aux utilisateurs finaux, au moindre coût."*

La capacité de fabriquer des produits-services de qualité au moindre coût nécessite la mise en place d'une organisation de qualité au moins équivalente.

C'est en effet la qualité du maillon la plus faible qui conditionne la qualité de l'ensemble d'une chaîne opératoire.

L'organisation autour de la qualité concerne en effet tous les services et les fonctions de l'entreprise :

conception en lien avec les utilisateurs, fabrication dans les délais, optimisation des ressources pour minimiser les coûts, procédures administratives et maturité du système d'information pour accompagner les flux physiques de fabrication et de logistique...

→ *Mettre en place une démarche qualité*

La démarche qualité consiste à chaîner tous les services et fonctions de l'entreprise afin de les mettre en cohérence. Son objectif est de mettre sur le marché un produit-service répondant à la norme AFNOR ci-dessus, c'est-à-dire, correspondant aux attentes exprimées ou non des clients.

Elle permet de rendre solidaires tous ces services et fonctions grâce à un cahier de charges précis et des procédures reconnues par tous les acteurs et facilement reproductibles.

→ *Mettre en adéquation les flux administratifs avec les flux physiques*

Pour accompagner les flux physiques, il est important que les procédures administratives et comptables soient parfaitement en phase.

Dans le cas contraire, il existe un risque que l'information nécessaire au bon achèvement des opérations physiques ne soit pas transmise et altère le déroulement physique attendu. Par exemple, on doit se demander en permanence ce qui assure, à travers les procédures, que toute expédition de l'entreprise est facturée au client !

Il en va ainsi pour l'ensemble des procédures administratives et comptables.

→ *Evaluer la fiabilité du contrôle interne*

Le bon accomplissement des procédures administratives et comptables est assuré par le système d'information. La qualité de ce dernier détermine la qualité du suivi administratif des flux physiques. Et plus les chaînes de traitement sont automatisées, plus il existe une assurance raisonnable que les objectifs stratégiques de l'entreprise soient respectés.

Selon la norme 2.301 de la CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes), le *"système de contrôle interne"* est l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable.

Même si les flux administratifs sont en phase avec les flux physiques, encore faut-il s'assurer qu'ils sont efficaces et assurent le respect des objectifs stratégiques notamment en termes de respect des délais et de qualité de l'information.

17. Est-ce que je maîtrise suffisamment mon système d'information et est-ce que je gère vraiment mon point mort et ma marge ?

Le bon accomplissement des procédures administratives et comptables est assuré par le système d'information. La qualité de ce dernier détermine la qualité du suivi administratif des flux physiques.

Et plus les chaînes de traitement sont automatisées, plus il existe une assurance raisonnable que les objectifs stratégiques de l'entreprise soient respectés.

La mise en œuvre d'une stratégie nécessite la définition d'indicateurs pour en mesurer la performance ; en effet, les processus d'apprentissage individuels et collectifs sont longs à mettre en place dans une entreprise et il est nécessaire de mesurer les variations de performance lors de grands changements.

Le système d'information est de ce point de vue crucial. Ce dernier doit surtout être orienté dans le sens de la mesure de la performance. Pour cela, il doit décrire précisément les flux physiques et accompagner l'ensemble des flux administratifs.

Lorsque le système d'information est en phase avec les flux physiques, les indicateurs spécifiques permettent de mettre sous tension le process de fabrication et de logistique afin de s'assurer que les critères de qualité définis avec les clients sont respectés.

→ *Comprendre mon modèle économique et ses leviers*

Le modèle économique correspond à l'ensemble des options stratégiques prises par l'entreprise pour augmenter sa capacité de créer de la valeur, par rapport à son environnement concurrentiel.

Le modèle économique se formalise en termes de comparaison avec les concurrents les plus performants. Par exemple, telle entreprise a choisi de sous-traiter une partie de son process de production pour se concentrer sur son cœur de métier. Ce choix de sous-traitance partielle entraîne un surcoût dans l'élaboration du produit-service mais il donne une meilleure flexibilité en cas de changement technologique ou de fort développement du marché.

L'ensemble de ces choix qui forment le modèle économique se traduit par une représentation économique laquelle prend la forme d'un compte de résultat analytique conforme aux flux physiques du process de fabrication du produit-service (voir également la question 9).

Ce compte de résultat de la représentation économique de l'entreprise permet de bien comprendre et de suivre la formation du résultat de l'entreprise mais aussi l'évolution de la formation du résultat en fonction des changements du modèle économique.

Toute évolution du modèle économique doit proposer des leviers crédibles et atteignables permettant :

- d'améliorer la macro-segmentation des activités (par rapport aux marchés de l'entreprise) et la micro-segmentation marketing (par rapport aux comportements d'achat des clients),
- d'abaisser le point mort c'est-à-dire le chiffre d'affaires nécessaire pour atteindre un résultat tout juste équilibré absorbant l'ensemble des coûts fixes (voir à cet égard la question 9),
- et de faire gagner à la rentabilité un certain nombre de points de chiffre d'affaires (par exemple en faisant passer le REX=résultat d'exploitation de 4,5 à 6,5 points de chiffre d'affaires ; ce gain de deux points est étayé et projeté dans les choix issus du modèle économique).

→ *Mettre en place les outils adaptés en temps réel pour suivre les indicateurs clés (production, commercial, financier...)*

Lorsque les indicateurs de pilotage de la stratégie sont définis, il est important de s'assurer que le système d'information est en mesure de fournir les informations concernant ces indicateurs avec la fiabilité souhaitée et dans les délais requis.

Les indicateurs ne sont pas seulement financiers (par exemple le REX/CA, le BFR/CA...). Les indicateurs non financiers sont aussi importants voire davantage. Ce sont par exemple : le taux de réussite commerciale (nombre de commandes/nombre de prospections), le taux d'occupation des machines, progression de la part de marché, délai moyen d'expédition... (voir également question 28).

Selon la complexité et la nature des informations à traiter, il faudra mettre en place des solutions logicielles permettant d'automatiser davantage les process internes pour obtenir ces indicateurs de manière la plus automatique possible.

Ces solutions logicielles font référence généralement à des appellations comme les ERP (entreprise resources planning), en français PGI (programmes de gestion intégrée), comme les outils de GRC (gestion de la relation client) ou encore comme les outils de BI (business intelligence) qui sont des outils de requêtage et de consolidation des informations issues de bases de données différentes pour les ordonnancer afin de les rendre utilisables pour la lecture de la stratégie.

Il existe une diversité très importante de ces outils et, sans toujours rechercher les solutions les plus complexes, chaque entreprise a le choix d'outils adaptés permettant d'améliorer le process de production d'une information fiable, de bonne qualité et obtenue dans des délais raisonnables.

Ces outils permettent d'obtenir les indicateurs de performance qui ont été définis. C'est la lecture de ces indicateurs obtenus dans les délais requis et avec le niveau de fiabilité requis qui permettra de comprendre la capacité de l'entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques. C'est à partir de cette lecture que les actions correctives pourront être réfléchies et mises en œuvre.

18. Est-ce que j'ai l'impression de ne pas arriver à résoudre les problèmes majeurs de mon entreprise malgré les efforts déployés ?

Malgré les efforts déployés, si les résultats ne sont pas au rendez-vous il faut alors s'interroger :

- sur la quantité des efforts déployés. En effet, aucune stratégie ne peut-être élaborée et a fortiori ne peut-être mise en œuvre si le chef d'entreprise ne consacre pas suffisamment de temps à la réflexion stratégique. Il faut pourtant arriver à "lever le nez du guidon".
- sur la qualité des efforts déployés qui ne sont peut-être pas efficients et même si le temps nécessaire à la réflexion stratégique et sa mise en œuvre semblent suffisants. C'est finalement le temps consacré à la réflexion stratégique qui est le pré requis indispensable à la réussite de celle-ci.
- sur la capacité de l'entreprise et de son dirigeant à obtenir les résultats attendus, compte tenu des menaces avérées. Ou bien sur la capacité du dirigeant à faire partager sa vision et la mise en œuvre de la stratégie auprès de ses collaborateurs.

→ *Faire un diagnostic stratégique (avec votre conseil si possible)*

Un bon moyen de "reprendre la main" sur le processus de réflexion stratégique consiste à faire un diagnostic stratégique, si possible avec son ou ses collaborateurs proches et avec l'aide de son conseil. Aucune entreprise même unipersonnelle et quelle que soit sa taille ne peut se permettre de ne pas faire régulièrement un diagnostic stratégique.

Ce diagnostic stratégique devrait permettre de relancer un plan stratégique afin d'évaluer ensuite les moyens nécessaires pour l'accomplir.

Il s'agit surtout de définir les marges de manœuvre de l'entreprise si les menaces que l'on pouvait

craindre sont avérées, et de définir la mise en place de solutions alternatives pendant qu'il en est encore temps (plan d'investissement, vente de branche d'activité insuffisamment rentable, restructuration, redéploiement...).

Une fois par an, il n'est pas impensable de réunir tous les conseils de l'entreprise (banquier, expert-comptable, avocat...) pour échanger une demi-journée sur l'état des lieux de la stratégie et de sa mise en œuvre. Ce travail collectif permet d'aborder les problèmes de manière globale et de faciliter les voies de solutions réellement opérationnelles.

→ *Revoir les processus internes*

Le premier pré requis pour la réflexion stratégique est d'y consacrer le temps nécessaire.

Ensuite, la mise en œuvre de la stratégie doit être appréhendée très soigneusement. C'est en effet souvent à cette étape que se fait la différence entre des entreprises de même catégorie et de même maturité. La réussite d'une stratégie se situe le plus souvent au niveau de la capacité de l'entreprise de mettre en œuvre cette stratégie ("C'est pas tout d'y dire, faut y faire", aphorisme canut, in Littré de la Grand'Côte de Nizier du Puitspelu).

Il s'agit d'un processus important devant être défini, décrit et respecté qui consiste par exemple à créer des groupes de travail sur les grandes fonctions de l'entreprise avec des objectifs à atteindre en terme d'identification des "forces-faiblesses" et "opportunités-menaces". Un calendrier de réunions doit être défini et respecté et les objectifs assignés à chaque groupe doivent être là aussi définis et respectés.

Des réunions plénières permettent de consolider toutes les préconisations des groupes de travail afin de partager entre les membres des groupes la vision et les objectifs stratégiques.

→ *Repenser l'organisation et les délégations*

Le diagnostic stratégique aboutit sur des préconisations qui vont avoir un impact sur l'organisation de l'entreprise et la redistribution des responsabilités et des tâches.

C'est le moment de revoir le partage des responsabilités (mais pourquoi est-ce que je fais ce que je ne devrais pas alors que je ne fais pas ce que je devrais ?), afin de donner le bon niveau de responsabilité au bon niveau de compétence. C'est la mise en œuvre du principe de subsidiarité qui consiste à réserver uniquement à l'échelon supérieur ce que l'échelon inférieur ne pourrait effectuer que de manière moins efficace.

La réussite de la mise en œuvre stratégique exige que chaque acteur interne comprenne bien les enjeux contenus à son niveau de responsabilité et qu'il s'assure d'avoir tous les moyens pour atteindre ses objectifs.

19. Est-ce que mes pratiques commerciales, fiscales, environnementales, présentent des risques majeurs pour mon entreprise au regard des réglementations existantes ?

L'essentiel des activités économiques dans une entreprise prend sa source dans un contrat, une réglementation, un code de loi.

Les contrats (voir question 21) lient l'entreprise avec les salariés, avec les clients à travers les condi-

tions générales de vente (CGV) ou tout texte spécifique, avec les fournisseurs à travers les conditions générales d'achat ou leurs propres CGV, avec les collectivités et l'Etat à travers les règlements, les codes, etc, avec certains tiers pour des contrats spécifiques (baux, crédits-bails, commercialisation, partenariat...).

Le respect scrupuleux de l'ensemble des obligations est difficile et nécessite une vigilance importante. Chaque entreprise a un style en matière de contractualisation, en matière de respect des contraintes générées par cet environnement juridique.

Certaines entreprises répugnent à se faire conseiller estimant notamment que le conseil est trop cher ; d'autres entreprises prennent des risques dans la contractualisation en rédigeant de manière floue certaines clauses contractuelles, estimant ainsi améliorer leurs marges de manœuvre ; d'autres encore prennent délibérément des risques dans l'interprétation de clauses contractuelles ou par rapport aux textes des règlements ou des lois.

Ces risques peuvent entraîner des ajustements importants avec des conséquences financières quelquefois dramatiques. Certaines entreprises ne résistent pas à un ajustement important ou à une condamnation contre un tiers ou une administration.

→ *Effectuer la revue avec le ou les conseils de l'entreprise*

La contractualisation avec des tiers est de plus en plus complexe en raison de l'évolution rapide et permanente de la complexité des lois, codes, règlements... Il est de plus en plus difficile de ne pas s'entourer des conseils compétents.

Il est souhaitable de faire régulièrement (au moins une fois par an) une revue des contrats afin de vérifier s'ils sont adaptés non seulement à l'évolution de l'activité de l'entreprise mais aussi à l'évolution de l'environnement légal et administratif.

→ *Prendre les mesures correctives*

La prise de conscience des risques doit permettre de prendre rapidement des mesures correctives pour atténuer voire faire disparaître le risque. Les moyens principaux sont :

- respecter les clauses contractuelles,
- négocier des avenants,
- bien relire les clauses potentiellement litigieuses et adapter une stratégie pour se garantir de conflits futurs,
- renégocier certaines clauses contractuelles pour les adapter en permanence à l'évolution de l'activité de l'entreprise et l'évolution de l'environnement légal et administratif.
- etc.

20. Est-ce que je cours des risques significatifs en matière sociale (salariés, cotisations, inspection du travail...) pouvant entraîner une condamnation significative ?

La législation sociale est complexe et change fréquemment. Même si "nul n'est censé ignorer la loi", aucun chef d'entreprise ne peut raisonnablement connaître tout le corpus de lois, codes, règlements... qui régissent les rapports entre employeur et salariés.

Le non respect peut présenter des risques importants non seulement en termes financiers mais aussi en termes de responsabilité civile et pénale. Les conflits avec les salariés peuvent coûter très cher à l'entreprise et quelquefois mettre cette dernière en difficulté financière.

La mise en cause de la responsabilité pénale du dirigeant de l'entreprise voire de l'entreprise elle-même peut entraîner des risques d'indemnités et de pénalités très coûteux.

→ *Faire effectuer un audit social par un spécialiste*

La complexification de la législation sociale recommande tout naturellement de faire un point régulier (au moins une fois par an) sur les risques sociaux spécifiques de l'entreprise.

Ce point ne peut-être confié qu'à un spécialiste du domaine, par ailleurs en perpétuelle évolution.

→ *Prendre les mesures correctives*

L'inventaire des risques sociaux spécifiques commandera obligatoirement une évaluation de ces risques qui devront entraîner éventuellement des mesures correctives (voir question 19).

Le dirigeant a évidemment le choix de décider de prendre ou non ces mesures correctives selon l'équation *"risque de survenance du risque * coût du risque) / coût des mesures correctives"*.

Il est prudent cependant de faire assumer par l'entreprise les risques raisonnés au fur et à mesure de leur découverte ou de leur survenance plutôt que d'attendre de les accumuler et de les voir impacter tous ensemble un exercice comptable.

Par ailleurs, le respect des obligations concernant les salariés est aussi une manière de leur montrer du respect et est un pré requis pour une gestion saine des ressources humaines.

21. Est-ce que la conclusion ou l'exécution de mes contrats avec mes fournisseurs (notamment de sous-traitance), mes clients, mes banquiers, tous autres tiers, posent problème ?

Au cours de sa vie économique, l'entreprise est amenée à passer des contrats avec des tiers.
Ce peuvent être :

- des contrats de travail,
- des contrats de fourniture et d'approvisionnement avec des fournisseurs,
- des contrats de sous-traitance,
- des contrats commerciaux avec des clients,
- des contrats d'agents commerciaux,
- des contrats d'alliance industrielle,
- des contrats de bail ou de crédit-bail,
- des contrats d'emprunt avec les établissements financiers,
- des contrats avec des factors,
- etc.

Une fois signées, toutes les clauses contractuelles sont un peu oubliées. Or elles sont quelquefois contraignantes et elles aboutissent souvent à des pénalités en cas de non exécution.

Il arrive quelquefois que l'on se rende compte, mais trop tard, qu'on n'a pas mis en place l'organisation pour respecter telle ou telle clause ce qui peut être pénalisant pour l'entreprise.

→ *Procéder à l'analyse opérationnelle et juridique*

Il est prudent de s'efforcer de faire un inventaire exhaustif des contrats et de l'ensemble des obligations que l'entreprise doit respecter.

Cet inventaire doit être revu régulièrement pour vérifier la faisabilité de l'exécution de tous les engagements. Cet inventaire permet d'identifier les problèmes et les contraintes contenus dans les clauses contractuelles.

Dans cet inventaire, il est impérieux de faire un point sur la propriété juridique des actifs et en particulier du nom commercial, des marques, des brevets, etc...

→ *Anticiper, adapter et modifier les clauses contractuelles dans la mesure du possible*

Cet inventaire doit permettre également d'anticiper les clauses contractuelles que l'on pense avoir de la difficulté à exécuter. Il est toujours préférable d'anticiper les problèmes plutôt que de les subir au dernier moment. Le tiers contractant a toujours des capacités d'adaptation si les propositions d'aménagement sont faites suffisamment à l'avance et pendant que l'entreprise détient un avantage sur le tiers cocontractant pour faciliter la transaction.

En outre, la surveillance de toutes les clauses contractuelles permet de ne pas oublier les dates (de signification de la fin du contrat, ou du renouvellement non tacite...). Quelquefois, on a oublié de signifier la fin d'un contrat et on se retrouve cocontractant sans besoin réel ou bien on n'a pas eu le temps pour renégocier certaines clauses...

22. Est-ce que les litiges techniques avec mes clients croissent en nombre et en importance ?

Les retours des clients sont un bon indicateur de la maturité de l'ensemble du process de production-distribution de l'entreprise.

Lorsque les retours augmentent, on peut penser que ce process est en train de se dégrader et les causes en sont multiples :

- mauvaise compréhension des spécifications, de la commande, voire des besoins du client,
- mauvais ordonnancement et mauvaise organisation de la fabrication du produit-service,
- qualité insuffisante de l'exécution de la fabrication.

Le coût d'acquisition d'un nouveau client est très souvent bien plus important que le coût de maintenance d'un client existant. C'est pourquoi la perte d'un client aura toujours un impact négatif sur le compte de résultats, sauf si la marge contributive (voir question 9) faite avec le client était négative, ce qui est relativement rare.

→ *Prendre les mesures en interne pour identifier et réduire les risques de litige technique*

L'augmentation des retours clients doit avoir pour impact une revue complète de l'organisation des process internes dans l'entreprise. Eventuellement une démarche qualité (voir question 16), même s'il s'agit d'une démarche parfois lourde, peut permettre de revenir à un process de meilleure qualité,

augmentant la garantie que le client soit satisfait du produit-service et de la qualité de sa relation avec l'entreprise.

→ *Recourir à un professionnel du droit pour résoudre les litiges en cours et prévenir les litiges futurs*

Lorsque les litiges sont avérés et si les négociations n'aboutissent pas avec le client, il est prudent de se faire aider d'un professionnel du droit.

En effet, compte tenu de la complexité de l'environnement légal, réglementaire et administratif, l'entreprise peut difficilement discerner seule dans un litige les enjeux, les risques et les marges de manœuvre, sauf à intégrer un service juridique étoffé ce qui est plutôt l'apanage de grosses PME.

23. Est-ce que je fais l'objet de procédures contentieuses devant les tribunaux ?

Cette question est la résultante des quatre questions précédentes.

Que le chef d'entreprise ait pris consciemment ou non des risques au cours de la contractualisation avec des tiers, il est possible que ces risques surviennent et se transforment en procédures contentieuses.

Le nombre de procédures indique le degré de non maturité dans l'appréhension des risques. Il entraîne aussi un risque global de conclusions en défaveur de l'entreprise.

→ *Recenser et évaluer les risques avec le ou les conseils*

A partir de ce moment, il est important d'inventorier les risques liés à ces procédures, en se faisant aider de spécialistes.

L'inventaire doit déboucher sur l'évaluation du risque financier lié à chacune des procédures ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour diminuer les risques (première instance, recours en appel, négociation, arbitrage...).

Un travail collectif avec les conseils (avocat, expert-comptable...) peut améliorer la pertinence de l'évaluation des risques et des voies de solution à mettre en place.

24. Est-ce que mes intervenants extérieurs (commissaire aux comptes, expert-comptable, avocat, banquier...) me font des mises en garde fréquentes et sévères ?

Les conseils et intervenants sont parties prenantes dans la réussite de l'entreprise. La plupart prennent des responsabilités financières, civiles, voire pénales si l'entreprise rencontre des difficultés ou si elle doit déposer son bilan.

Leurs avis et conseils sont non seulement précieux mais ils apportent une garantie supplémentaire de bon fonctionnement de l'entreprise.

→ *Ecouter, apprécier, discerner et agir en conséquence*

Les conseils et intervenants apportent à l'entreprise le regard extérieur qui vient en complément du regard interne du chef d'entreprise et de son équipe.

Aussi, le chef d'entreprise sage et avisé doit-il non seulement les écouter, surtout lorsqu'ils émettent des mises en garde, mais doit-il également provoquer fréquemment leurs avis et conseils surtout lors des impasses et des difficultés.

C'est par cet échange entre le regard interne et le regard externe que le chef d'entreprise améliore sa capacité de discerner les bonnes solutions parmi le maquis des solutions qui apparaissent comme immédiatement satisfaisantes mais qui ne tiennent pas ni dans la durée, ni dans le respect des grands équilibres nécessaires à une croissance vertueuse.

Le discernement du chef d'entreprise nécessite un grand investissement personnel, une forte capacité d'écoute, de remise en question personnelle, d'attention aux autres... des qualités qui ne vont pas de soi et qui s'acquièrent généralement avec l'expérience. Ces qualités s'acquièrent également par le travail collectif avec les intervenants extérieurs.

25. Est-ce que ma structure de personnel est bien adaptée à mon métier et surtout à mon niveau d'activité ?

La structure du personnel s'entend comme étant l'ensemble des compétences, des qualités humaines et organisationnelles, des volumes de travail du personnel de l'entreprise, adapté au(x) métier(s) et au niveau d'activité actuel et futur de l'entreprise.

L'entreprise étant en perpétuel mouvement, la structure du personnel se doit d'évoluer en permanence.

La capacité d'adaptation de l'ensemble de la ressource humaine est garante de la capacité d'évolution de l'entreprise pour s'adapter aux opportunités et aux menaces.

Cette capacité est surtout nécessaire dans le sens de l'acquisition de compétences nouvelles afin d'améliorer la nature et la qualité du produit-service vendu sur le marché.

Dans l'autre sens, la solution est malheureusement de réduire le personnel et de licencier.

→ *Evaluer les compétences de l'équipe*

Le projet et les objectifs stratégiques mis en place par l'entreprise permettent de définir le niveau requis des compétences. La comparaison avec les compétences actuelles permet de définir les besoins d'évolution.

Les bilans de compétences individuels et les entretiens d'évaluation permettent d'identifier les collaborateurs capables d'acquérir des compétences nouvelles. Pour tous les collaborateurs, c'est le moment de mettre en place le plan de formation (voir également la question 27).

→ *Réaliser les arbitrages nécessaires entre embauche et/ou licenciement*

Si l'évolution du portefeuille de compétences n'est pas en phase avec les besoins, peut-être faudra-t-il embaucher des compétences nouvelles, voire licencier les personnes qui ne pourront pas se mettre au niveau requis et qui pourraient retarder l'évolution de l'ensemble. Il s'agit ici d'un problème très délicat que chaque chef d'entreprise saura gérer sans remettre en cause les équilibres internes en matière de ressource humaine.

→ *Intérim et/ou sous-traitance*

Un autre arbitrage peut se faire si les besoins sont ponctuels ou s'ils ne sont pas encore bien définis. L'intérim ou le recours à la sous-traitance permettent de gérer des situations d'attente dans lesquelles la volumétrie des besoins quantitatifs et qualitatifs n'est pas stabilisée.

26. Est-ce que le climat social de mon entreprise se dégrade et est-ce que la rotation du personnel n'est pas trop forte ?

"Il n'est de richesse que d'homme". Cet adage bien connu de Jean Baudin qui a vécu au XVIe siècle est toujours d'actualité.

Si la ressource humaine n'est pourtant pas la seule ressource de l'entreprise, elle n'en demeure pas moins la plus complexe à gérer.

La rotation du personnel, l'absentéisme, le taux d'accidents du travail sont des marqueurs du climat social dans l'entreprise. La dégradation du climat social entraîne une démotivation des collaborateurs qui entraîne une baisse de la qualité laquelle entraîne un risque de baisse du chiffre d'affaires, etc, et fait rentrer l'entreprise dans un cercle vicieux dont elle aura beaucoup de peine à sortir.

Pourtant la volatilité naturelle des comportements individuels peut être canalisée si chacun a l'impression d'être reconnu dans ce qu'il réalise et a le sentiment de participer à une œuvre collective.

→ *Analyser les causes et mettre en place un projet d'entreprise et une politique de motivation (politique salariale, communication interne, formation...) en lien avec le projet*

Un des moyens pour améliorer la motivation de l'ensemble des collaborateurs est de mettre en place un projet d'entreprise.

Ce projet part d'une vision stratégique déclinée en objectifs stratégiques collectifs auxquels chaque collaborateur peut prendre part, notamment par l'atteinte des objectifs opérationnels individuels. Ces objectifs opérationnels prennent forme dans la définition d'indicateurs soumis à chaque collaborateur et qu'il se doit d'atteindre (voir question 17).

La détermination des objectifs individuels se fait à l'issue du projet d'entreprise, lorsque tous les objectifs ont été explicités, compris et distribués à chaque collaborateur.

La vérification de l'atteinte des objectifs opérationnels se fait lors d'un entretien d'évaluation au moins une fois par an. Cet entretien permet de comprendre les difficultés éventuelles rencontrées par le collaborateur pour l'atteinte de ses objectifs, de mettre en place un plan de formation pour améliorer la chance d'atteindre les objectifs. L'entretien individuel permet également de récompenser les efforts et les succès du collaborateur par le versement éventuel d'une prime individuelle.

27. Ne suis-je pas trop dépendant d'un collaborateur clé ?

C'est en définitive l'intelligence collective dans l'entreprise qui conditionne sa richesse et sa capacité de créer de la valeur.

Le chef d'entreprise partage cette intelligence avec l'ensemble de l'équipe et en particulier avec ses collaborateurs directs.

Quelquefois, une bonne partie de cette intelligence et des savoir-faire sont concentrés sur un collaborateur clé.

Si ce partage est une garantie de pérennité en cas de disparition du chef d'entreprise, il peut être un facteur de risque si c'est le collaborateur qui vient à disparaître ou s'il quitte l'entreprise.

→ *Veiller à la délégation, à la formation et à la politique salariale*

Le chef d'entreprise ne peut pas tout faire et il doit savoir déléguer ses responsabilités à ceux qui en sont capables. S'ils n'en sont pas capables, il doit s'efforcer de les former pour les aider à atteindre ce niveau d'autonomie en termes de responsabilité.

Les entreprises apprenantes sont celles qui savent définir leur plan de formation par rapport aux axes de développement stratégique. Le temps consacré à la formation doit être une préoccupation constante dans l'entreprise et doit relever d'une fonction aussi importante que la fonction qualité. La formation, c'est l'assurance que l'ensemble de l'équipe sera capable de relever les défis de demain.

La politique salariale, enfin, permet de rémunérer les collaborateurs en fonction des efforts qui leur sont demandés et qui sont réellement fournis. Cette politique salariale peut intégrer les formes actuelles de rémunération basées sur l'atteinte d'une performance collective. Il s'agit de l'intéressement des salariés, des abondements versés sur le PEE ou sur le PERCO, de la distribution de parts sociales donnant accès au capital.

→ *Mettre en place si possible une clause de non concurrence et une assurance homme clé*

Il est prudent de prévoir une clause de non concurrence et surtout pour les collaborateurs clé, sachant que la conclusion d'une telle clause de non concurrence doit être légalement rémunérée.

Il est prudent également de prévoir une assurance homme clé sur le collaborateur clé en cas d'indisponibilité partielle ou totale. Cette assurance permet d'encaisser un capital compensant la perte de marge qu'une telle indisponibilité pourrait entraîner.

→ *Envisager, si faisable, une intégration au capital*

Le cas échéant, et si le ou les collaborateurs clé s'en avèrent capables, il faut envisager leur intégration au capital de la société basée sur un pacte d'associés.

Cette intégration au capital est l'aboutissement d'une mobilisation exceptionnelle des collaborateurs qui manifestent un intérêt particulier dans leur volonté de participer à la mise en œuvre de la stratégie. Cette intégration en fait non seulement des associés du dirigeant mais également les fidélise dans le temps, augmente leur légitimité vis-à-vis des partenaires de l'entreprise et permet de remplacer plus facilement le dirigeant, en cas de besoin.

L'intégration au capital prépare la cession du capital. La transmission de l'entreprise est un processus de longue haleine et facteur de risque de perte de valeur lors de la transmission. Une bonne solution de transmission consiste à céder l'entreprise aux collaborateurs capables (LMBO = leverage management buy out = rachat de l'entreprise par les salariés) garantissant au maximum la bonne transmission des savoir faire internes.

28. Est-ce que je sais fixer et contrôler les objectifs de mes collaborateurs et de moi-même ?

Même si le dirigeant a acquis un savoir-faire théorique de management, la direction d'entreprise est toujours le fruit d'une expérience personnelle acquise sur le terrain (*"Les plus belles vérités du monde ne servent de rien tant que leur teneur n'a pas fait l'objet d'une expérience intérieure originale"*, CG. Jung).

Au-delà des décisions de court, moyen ou long terme, le rôle ultime du dirigeant d'entreprise est certainement d'avoir une vision et de la faire partager, d'être une force de proposition, de dynamisation auprès de ses collaborateurs, d'arbitrage entre les décisions possibles, de régulation et de contrôle de la mise en œuvre de ces décisions.

La vision stratégique a été déclinée en objectifs stratégiques atteignables sur le plan opérationnel.

Ces objectifs ont été partagés entre tous les collaborateurs désignés et les responsabilités ont été distribuées.

Le chef d'entreprise a la responsabilité de fixer les objectifs et d'en contrôler la mise en œuvre. C'est aussi le temps de l'évaluation de la capacité de l'ensemble de l'organisation et de l'équipe d'atteindre les objectifs fixés.

→ ***Mettre en place une évaluation des collaborateurs, une formalisation des objectifs, un suivi des réalisations avec indicateurs adéquats***

Les objectifs stratégiques sont en général formalisés par des annonces, des slogans fédérateurs :

- devenir le leader sur tel segment de marché de telle région,
- vendre les meilleurs produits de la zone de chalandise,
- démarrer l'export dans tel pays,
- générer un résultat d'exploitation supérieur à la moyenne du secteur,
- mettre en place un ERP adapté,
- etc.

La mise en œuvre des objectifs est difficile si ces objectifs ne sont pas traduits en indicateurs financiers et non financiers (voir également question 17).

Ces indicateurs doivent traduire et donner la dimension la plus exacte et fidèle des objectifs. Par exemple :

- passer à 27 % de part de marché sur tel segment,
- acquérir 10 % de nouveaux clients (les citer) dans tel segment avec telle gamme et tels prix par rapport à la concurrence,
- atteindre un taux de transformation commerciale (nombre de commandes/nombre de prospections) de 70 %,
- contractualiser avec tel agent commercial ce qui impactera les charges de distribution commerciales et les fera passer à 15 points du chiffre d'affaires de tel segment,
- obtenir une marge opérationnelle de 26 points du chiffre d'affaires de tel segment,
- raccourcir le délai d'obtention des données analytiques et du contrôle de gestion à huit jours,
- etc.

La mise en place de ces indicateurs permet de formaliser les objectifs, de distribuer les responsabilités entre les collaborateurs désignés, de mesurer l'accomplissement des objectifs et de comprendre les écarts entre les objectifs et la réalisation.

Ces écarts permettent enfin de prendre les mesures correctives dans des délais courts pour augmenter la capacité collective d'atteinte des objectifs stratégiques.

Les écarts permettent aussi à chacun de comprendre les difficultés personnelles ou environnementales. Le temps de la mesure des écarts est aussi le temps de la prise de recul par rapport au poste et aux responsabilités de chacun.

C'est le temps de l'évaluation faite directement par le dirigeant dans les petites entreprises ou sinon par les supérieurs hiérarchiques.

Cette évaluation permet, autour de l'atteinte des objectifs, de prendre ensemble les mesures correctives par rapport au poste ou par rapport à la capacité d'assumer les responsabilités confiées. Ces mesures correctives passent souvent par un plan de formation adapté à l'atteinte des objectifs.

29. Est-ce que je sais gérer les conflits ?

La mise en œuvre de la stratégie (voir question 28 supra) remet en cause les acquis, les habitudes et met l'ensemble de l'organisation et des collaborateurs sur l'orbite du changement.

Or bien des difficultés d'entreprises proviennent plus des conflits générés par les changements que de raisons purement économiques.

Les changements dans l'organisation, dans les process et dans les procédures administratives bouleversent quelquefois les habitudes chèrement acquises par les salariés. Non pas que ceux-ci ne désirent pas le changement mais celui-là remet en cause le système de reconnaissance collective de création de la valeur et de la mesure de la performance.

Les évolutions dans l'organigramme et la répartition des responsabilités entraînent une nouvelle distribution des rôles et des pouvoirs et déstabilise un certain ordre établi.

Le différentiel de vitesse des parcours individuels crée des jalousies chez ceux qui ont le sentiment de ne pas être reconnus dans leurs efforts et l'exercice de leurs talents.

Par ailleurs, le dirigeant doit apprendre à gérer ses propres conflits personnels. Son incapacité à gérer les conflits entre les collaborateurs et/ou avec ses collaborateurs provient en effet le plus souvent d'une difficulté à gérer ses propres conflits.

Il s'agit de conflits dans sa famille, avec ses proches ou vis-à-vis de lui-même. Ne pas être clair sur soi-même, ne pas connaître ses limites, ne pas avoir confiance en soi...

→ *Comprendre les causes*

L'origine des conflits est multiple. Le chef d'entreprise doit veiller à réguler les conflits et mieux encore à les prévenir.

La légitimité du chef d'entreprise se construit au sein de son équipe sur sa capacité à prendre de bonnes décisions mais aussi et surtout sur son talent à réguler les conflits internes en garantissant à chacun d'être reconnu par les autres et reconnu dans la récompense de ses efforts personnels.

Le chef d'entreprise est tout d'abord un chef avec ce qu'implique l'exemplarité auprès de ses collabo

rateurs. Un chef d'entreprise aime ses collaborateurs pour eux-mêmes et il est orienté totalement dans leur développement et leur réussite.

Pour aimer ses collaborateurs, le chef doit avoir appris à s'aimer lui-même c'est-à-dire à s'accepter avec ses forces et ses faiblesses, à se dire en vérité avec lui-même et avec les autres, à faire rentrer les autres dans une intimité, raisonnable et de bon aloi, donnant envie d'aller plus loin dans la relation, à charmer pour convaincre, sans qu'il y ait ni vainqueur ni vaincu.

→ *Mettre en place une méthodologie*

Le projet d'entreprise est certainement l'acte collectif le plus achevé au sein de l'entreprise. Il permet à tous de comprendre le but à atteindre (*"Aucun vent n'est favorable pour celui qui ignore à quel port il veut se rendre"*, Sénèque). Eventuellement, ce projet décrit les valeurs autour desquelles l'équipe se retrouve pour partager les actions collectives. Mieux encore, c'est la mise en œuvre de ces valeurs qui est le garant d'un respect individuel grâce auquel chacun est reconnu dans ses actions individuelles.

La reconnaissance de chacun par tous permet de partager l'action et le sens de l'action collective ; ce partage de sens a pour effet d'atténuer les tensions personnelles génératrices de conflits. Chacun accepte alors de dépasser ses limites et parvient à *"devenir ce qu'il est"*.

→ *Etablir un dialogue et sortir du subjectif*

Quelquefois, malgré les précautions prises, des conflits éclatent entraînant un malaise dans l'entreprise. Le chef d'entreprise se doit de réguler le conflit grâce au dialogue et à l'écoute active (empathie, congruence et reformulation).

Cette écoute active permet de décoder le subjectif et de remonter la chaîne des causes pour dédramatiser et aider chacun à trouver sa place et sa légitimité dans le groupe.

Le chef d'entreprise, pour parvenir à réguler les conflits, doit souvent faire un travail sur lui-même pourclarifier son comportement vis-à-vis d'autrui. Ce travail est de sa responsabilité et le garant de son rôle de leader vis-à-vis de l'équipe dont il a la responsabilité.

Ce travail passe par une connaissance approfondie de soi-même et par une reconnaissance de ses forces et de ses faiblesses personnelles. Ce travail permet d'aboutir à dire ses faiblesses et ses fragilités en toute simplicité et en toute vérité. Cette recherche de simplicité montre que le chef d'entreprise a conscience de ne pas être un surhomme ce qui met chacun en face de ses propres responsabilités. Cette recherche de vérité permet de montrer sa propre sensibilité et oblige chacun à en faire de même. Et c'est à cette condition qu'une relation vraie et humaine peut s'établir, que les ressentis peuvent s'exprimer et qu'un dialogue sincère peut s'engager.

"La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines." (Antoine de Saint-Exupéry).

30. Est-ce que mon entreprise est capable de faire face à la survenance d'un risque majeur (incendie, vol, décès, crash informatique...) ?

La plupart des études des compagnies d'assurances affirment qu'une proportion importante d'entreprises, même bien portantes, ne survit pas à un risque majeur. Par exemple, un tiers des entreprises qui subissent un incendie ne résistent pas au préjudice qu'un tel sinistre leur fait subir.

Il en va souvent de même, à des proportions différentes, lors du décès du chef d'entreprise, d'un crash informatique...

Aussi, est-il de la responsabilité du dirigeant de faire l'inventaire des risques majeurs auxquels l'entreprise est exposée, compte tenu de son métier, de son organisation... les 30 questions du questionnaire tentent d'ailleurs de faire un peu un inventaire de ces risques.

Les risques sont nombreux et on peut les classer à peu près de la manière suivante (liste non exhaustive, adaptée aux TPE et PME) :

Quelques risques internes

- La satisfaction client,
- Les systèmes d'information,
- La sécurité informatique,
- L'image de marque et la réputation,
- Les ressources humaines,
- L'intégrité, l'éthique et la fraude,
- La trésorerie disponible et les cash flow,
- La gestion de crise/continuité d'exploitation,
- Les ruptures d'approvisionnement,
- Les risques financiers : taux, crédit, devises,
- Les ruptures de production ou de livraison,
- Le respect des évolutions réglementaires,
- La sécurité, l'environnement, la santé,
- La maîtrise des projets internes.

Quelques risques externes

- Les concurrents,
- Les menaces externes (attentat, incendie, inondation,...),
- L'environnement réglementaire et législatif,
- Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires),
- Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisations),
- Les innovations et les ruptures technologiques,
- Les risques politiques/pays.

→ *Evaluer les risques*

Lorsque l'inventaire des risques majeurs est établi, il convient d'évaluer les risques par la méthode des scénarios (que se passe t-il si l'entreprise brûle ? que se passe t-il si mon client principal dépose son bilan ?...)

L'évaluation des risques doit être faite régulièrement, si possible chaque année. Cette évaluation doit être faite a minima avec les conseils de l'entreprise, voire avec un spécialiste du risk management.

L'évaluation de chaque risque est faite en termes de moyens à mettre en œuvre et du coût de ces moyens. Par exemple, si mon entreprise brûle, quels sont les moyens que je devrai mettre en œuvre pour continuer à fournir mes clients dans des délais qui seront acceptables, et sans perdre de clients

ni de marché ? Quel sera le coût de ces moyens ?
Ensuite les risques sont hiérarchisés en termes de coûts financiers.

→ *Mettre en place des mesures de prévention et des solutions de secours*

La méthode des scénarios permet d'identifier, de chiffrer et de hiérarchiser les risques.
Il est bien évident que tous les risques ne peuvent pas survenir en même temps et le chef d'entreprise devra choisir les risques sur lesquels il voudra apporter une réflexion en matière de prévention ou de solution alternative.
En face de chaque risque, il est possible de mettre en place une solution alternative :

- l'impact du décès du dirigeant peut être atténué par l'identification d'un cadre en interne devenant référent, ayant acquis une partie des savoir-faire cruciaux du dirigeant et susceptible de les transmettre rapidement à un manager de transition ;
- l'impact d'un incendie dans une usine peut-être atténué par l'identification d'un ou plusieurs sous-traitants susceptibles de produire tout ou partie du produit-service ;
- l'impact d'un crash informatique peut être sérieusement atténué si les sauvegardes sont faites correctement, si des restaurations sont vérifiées régulièrement et en particulier si l'entreprise a recours à un back-up en temps réel ;
- etc.

→ *Adapter les couvertures d'assurance*

Lorsque les procédures alternatives sont difficiles à trouver, à mettre en place ou bien lorsque le coût de leur mise en œuvre est trop important, il faut alors trouver des couvertures d'assurance permettant d'obtenir un capital pour couvrir le préjudice financier dû au sinistre.
Par exemple, l'impact du décès pourra être atténué par une assurance homme-clé contractée au bénéfice de la société et permettant d'embaucher un dirigeant de transition jusqu'au moment où l'entreprise pourra être en état d'être cédée à un tiers.